

A RELAÇÃO DAS EMOÇÕES NO PROCESSO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A CORRELAÇÃO DAS EMOÇÕES COM A LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

THE RELATIONSHIP OF EMOTIONS IN THE LEADERSHIP PROCESS IN THE WORK ENVIRONMENT

Dinys Fátima da Silva¹

Danielle Almeida Soares Pimentel²

RESUMO: Este artigo tem como objetivo principal responder à seguinte questão: qual a relação das emoções com os processos de liderança no ambiente de trabalho? Analisou-se pesquisas de diversos estudiosos que procuraram esclarecer a temática proposta, elucidando como essa relação influencia o desenvolvimento das equipes, e como se pode desenvolver melhores práticas de liderança. Verificou-se que a importância do relacionamento entre as emoções no processo de liderança, traz o entendimento, e prova que liderar com empatia dá mais prazer ao trabalho realizado pelos subordinados dentro das organizações, segundo a perspectiva de grandes autores. A metodologia que contribuiu para os resultados desta pesquisa possui caráter qualitativo e quantitativo, do tipo exploratória, e bibliográfica, tendo como base de análise artigos científicos de repositórios reconhecidos. Os resultados demonstraram que o líder é a maior influência nas organizações, atraindo mais seguidores e contribuindo para um ambiente organizacional feliz, com colaboradores mais satisfeitos.

Palavras-chave: liderança; emoção; empatia.

ABSTRACT: This article aims to answer: what is the relationship of emotions with the processes of leadership in the work environment, according to researches of several scholars related to the subject, clarifying the relevance of study, how this relationship influences the development of the teams and best practices of leadership behavior; It reveals the importance of the relationship between emotions in the process of leadership, brings understanding, and proves that empathic leadership gives more pleasure to the work performed by subordinates within organizations, according to the perspective of great authors. The methodology that contributes to the results of this research can be considered qualitative and quantitative, of the exploratory type, based on primary books, scientific articles and others. The results of these studies show the leader has more influence in organizations, attracting more followers and contributing to a happy organizational environment with more satisfied employees.

Keywords: leadership; emotion; empathy.

¹ Acadêmica do curso de Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFE.

E-mail: fatima.dinys@hotmail.com

² Professora orientadora. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Mestre em Administração danielle.almeida@unifebe.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Montalvão (1980, p. 213) na tentativa de uma conceituação definiu a emoção como “a energia, a força que leva o ser humano a realizar as coisas”. Dorfman (1996) afirma que liderar é saber construir uma equipe. Já Yukl (1998:2) ressalta que a liderança é o processo de dar propósito, direção significativa, ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar esse esforço para se atingir algum objetivo traçado.

Os líderes devem repensar seu modo de liderar, pois ele se tem visto cada vez mais pressionado por obter resultados rápidos e precisos. A exigência de ser multifuncional e resiliente nas empresas têm sido cada vez maior. Com a tecnologia avançada, informações chegam mais rápidas até o público, com isso as mudanças se tornam cada vez mais frequentes, acarretando pressão psicológica muito grande nos responsáveis a desempenhar as funções que lhes são confiadas, tendo que apresentar prontidão ao novo.

Delimitada especificamente no ambiente de trabalho onde se tem observado uma problemática, que tem preocupado bastante autoridades de todo o mundo, pois é tachada como mal do século, a depressão é responsável por retirar do mercado de trabalho milhares de profissionais todos os anos. Para os especialistas a situação evidencia a necessidade de colocar esse tipo de transtorno no topo da lista de preocupações para políticas públicas e de empresas. A própria Organização Mundial de Saúde (O.M.S.) alerta que até 2020, a depressão será a doença mais incapacitante do mundo.

Há uma preocupação muito grande em resultados, mas é necessário foco maior no tratamento de quem é responsável por esses resultados, as pessoas. As organizações são feitas de seres humanos, e para seres humanos.

As organizações estão experimentando grandes transformações significativas como na prática de gestão e de como organizam o seu trabalho. Essas transformações fizeram com que as empresas substituíssem um modelo baseado na hierarquia, no controle, na disciplina, na racionalização e na divisão do trabalho. Esse modelo foi substituído por outro mais flexível voltado à funcionalidade, à mudança e à inovação (HARVEY, 1995). Por essa razão, houve mudanças percebidas nas práticas culturais e político-econômicas, que desde a década de 70 vem ocorrendo no Brasil e no mundo.

Portanto, uma forte ênfase é dada à promoção do trabalho em equipe e sua liderança (JONES; RUDD, 2007). A grande tarefa que a liderança possui é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao atingir alvos como objetivos e resultados.

O objetivo geral deste trabalho será responder à seguinte questão: qual a relação das emoções com os processos de liderança no ambiente de trabalho?

O presente trabalho aborda como objetivos específicos: identificar o quantitativo de publicações no período de 2010 a 2017 na base de pesquisa SCIELO, que é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, os quais apresentam como descritoras emoção e liderança de forma separada e na sequência, emoções e liderança e, posteriormente, emoções e lideranças cruzados com a palavra relações; analisar a data de publicação de cada artigo; verificar e destacar o argumento relevante encontrado no artigo que corrobora com o objetivo geral do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE EMOÇÃO E LIDERANÇA

Quando se discute conceitos como afetividade e emoção dentro da corrente histórico-cultural, é imprescindível falar de Henri Wallon: acadêmico, político e médico francês, um teórico que tinha como tema central de suas pesquisas, o sistema afetivo e sua relação com o desenvolvimento humano, autor de diversas obras no campo afetivo emocional. Os desenvolvimentos de seus trabalhos sempre se preocuparam em analisar o desenvolvimento e as transformações do ser humano, e um de seus feitos foi elaborar uma teoria: a emoção tem dupla origem, é tanto biológica quanto social e é ela que garante a sobrevivência da espécie humana, tem característica peculiar, é contagiante. As emoções consistem essencialmente em sistemas de atitudes que correspondem, cada uma, a determinada espécie de situação (WALLON, 1968).

Segundo a concepção walloniana, a personalidade humana é constituída basicamente por duas funções: a afetividade e a inteligência, e o nascimento da primeira é anterior ao da segunda. Enquanto a criança não possui o domínio da palavra, é o movimento afetivo que garante sua relação com o meio e com o mundo que a cerca (WALLON, 1941).

Montalvão (1980, p. 213) na tentativa de uma conceituação definiu a emoção como “a energia, a força que leva o ser humano a realizar as coisas”. Segundo Gramigna (2007), cada vez mais tem se exigido a competência emocional, pois a presença de tal habilidade é de suma importância, principalmente para os que se encontram em posição de gerência. A autora também afirma que o ser humano em sua existência manifesta cinco emoções básicas: o medo, a raiva, a tristeza, a alegria e o amor.

Segundo Montalvão (1980) são as emoções que possibilitam e motivam o homem a ter energia e força para realizar suas coisas, pois são as emoções que movem o homem.

Para Goleman (1995) é nos momentos decisivos que ocorre uma ação do coração sobre a razão e são essas emoções que, segundo pesquisadores, orientam-nos quando devemos tomar providências importantes e que necessitam ser deixadas a cargo unicamente do intelecto.

Para Goleman (1995), pessoas que possuem um emocional bem desenvolvido, sentem-se mais eficientes e satisfeitas em suas vidas, pois elas conseguem dominar os seus hábitos mentais, aumentando, assim, sua produtividade. Uma vez que pessoas que não conseguem controlar sua vida emocional travam dentro de si uma batalha que acabam sabotando a capacidade de concentração no trabalho, impedindo-a de pensar com clareza (GOLEMAN, 1995).

Um líder exerce um poder de ponto de partida, ele inspira sua equipe, e atrai seguidores, enquanto o líder conseguir influenciar e motivar sua equipe ele terá bons resultados, sendo essa influência positiva (CARNEGIE, 1981).

Segundo Macêdo *et al.* (2007, p. 109) entende-se “[...] por liderança a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios e incertezas”.

A liderança não ocorre isoladamente, ou seja, não há líderes sem seguidores (DORFMAN, 1996). Liderar é saber construir uma equipe. É o processo de dar propósito, direção significativa, ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender esse esforço para se atingir algum objetivo traçado (JACOBS; JAQUES, 1998).

Para esses autores citados acima a influência pessoal pode trazer resultados imediatos, por meio da comunicação interpessoal, como: despertar desejos em atingir o objetivo traçado pelo líder, ou ainda ser seguidor de seu líder.

2.2 RELAÇÕES DE EMOÇÃO NO TRABALHO

Nossa emoção deve influenciar todos os campos da razão, pois sabe-se que as emoções podem facilmente dominar a mente humana, uma vez que elas se organizam e se reorganizam continuamente (CURY, 2012).

Por essa razão, sufocar as emoções é totalmente diferente de compreendê-las, porém podemos usá-las para a compreensão de diversas situações trazendo diversos benefícios com a constante modificação em benefício do indivíduo (HENDRIE, 1997).

Sabe-se que um alto coeficiente de inteligência (QI) não representa garantia de sucesso, pois a emoção também faz parte da inteligência humana, uma vez que, quando se tem a consciência do nosso verdadeiro estado de espírito, tornamo-nos pessoas mais seguras, confiantes e com maior habilidade de relacionamentos com seres de pensamentos, sonhos e estratégias diferentes das nossas (GOLEMAN, 1995).

2.3 LIDERANÇA E AS EMOÇÕES

“O grande desafio das organizações está em aproveitar bem as experiências e sentimentos das pessoas, pois lidar somente com o que se explica é algo que todo o mundo já faz”. (GOLDACKER, 2016, p. 110).

“Pessoas são motivadas pelos seus próprios sonhos, são seres emocionais, e uma parte de ajudar alguém a alcançar seu sonho é entender o que motiva essa pessoa e o que a mobiliza.” (BOWMAN, 2016, p. 163-164).

De acordo com Cury (2012, p. 38), os estudos realizados de diversos autores, trouxe-nos uma visão clara de que os líderes devem pensar em conquistar pessoas e em superar seus obstáculos.

Ainda segundo Cury (2012, p. 51) a gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte. Os fortes não se envergonham de ser ajudados. Os líderes são amigos da interação.

“É muito importante zelar pelo desenvolvimento das habilidades e comportamentos de quem permanece na empresa” (GOLDACKER, 2016, p. 124).

A competência emocional é uma exigência cada vez maior para os que ocupam uma posição hierárquica, por exemplo, a de uma gerência, pois é de vital importância a presença dessa habilidade. Pessoas que possuem um emocional bem desenvolvido se sentem mais eficientes e satisfeitas em suas vidas, pois elas conseguem dominar os seus hábitos mentais, aumentando, assim, sua produtividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utiliza a abordagem qualitativa e quantitativa. Quantitativa, segundo Collins e Hussey (2005), caracteriza-se por transformar opiniões e informações em números que possibilita a classificação e análise dos dados coletados nos instrumentos aplicados.

A pesquisa qualitativa tem como principal objetivo interpretar o fenômeno que observa, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos. De acordo com Rosental (FRÉMONTIER-MURPHY, 2001), de modo geral a pesquisa quantitativa é passível de ser medida em escala numérica enquanto a qualitativa não é possível.

A pesquisa possui caráter exploratória, na visão de Beuren *et al.* (2004), a pesquisa exploratória é realizada quando não se tem muito conhecimento sobre o assunto abordado e faz-se um estudo mais profundo para torná-lo mais claro. Para Gil (2009), “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Esse tipo de pesquisa é realizado sobre o problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior.

O método utilizado neste projeto foi a pesquisa bibliográfica.

Que remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, a pesquisa bibliográfica conhece e analisa as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa. (KOCHE, 1997, p. 122).

A pesquisa foi realizada a partir de um levantamento de artigos na base de dados SCIELO (Scientific Eletronic Library Online), do período de 2010 a 2017, sendo utilizado os descritores emoção e liderança de forma separada e na sequência, emoções e liderança e, posteriormente, emoções e lideranças cruzados com a palavra relações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram encontrados 321 artigos nas pesquisas realizadas com os descritores propostos. Dos 321 artigos encontrados, somente 15 apresentaram relevância para a pesquisa e demonstraram resultados interessantes para as conclusões do presente estudo. Na sequência, no Quadro 1, serão apresentados: os autores, o ano de publicação e os argumentos relevantes dos artigos selecionados que corroboraram para a resposta ao problema proposto.

Quadro 1- A importância da inteligência emocional na atuação de um líder

<p>Autores: Eliane Aparecida da Silva Rodrigues Armando Cristiane Amaro da Mota Souza</p> <p>Ano publicação: 12/06/2013 publicado no D.O.U. de 13/06/2013</p> <p>Argumento relevante: Apesar de os estudos dessa ferramenta se encontrarem em estágio inicial, é fato que as pessoas que possuem tal inteligência conseguem se sobressair em tudo o que fazem, seja na vida pessoal ou na profissional. Ser emocionalmente inteligente faz com que as pessoas consigam controlar suas emoções, sendo assim, elas demonstram total controle no que fazem, de maneira que quando se encontram em posição de gerência, conduzem sua equipe de forma eficaz, deixando transparecer para seus liderados tal capacidade social e organizacional.</p>

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 2 -A liderança em tempos de crises: a confiança entre líderes e liderados

<p>Autores: Rafael Nalin, Marcio Pascoal Cassandre</p> <p>Ano da publicação: Psicologia.pt ISSN 1646-6977 Documento publicado em 22.01.2017</p> <p>Argumento relevante: podemos concluir que diante de um cenário instável de crise, organizações que conseguem explorar o estilo de lideranças podem obter melhores resultados, pois a motivação e o relacionamento baseado em confiança e credibilidade cultivado por esses líderes com as suas equipes de trabalho, podem proporcionar maior entrosamento e envolvimento com as dificuldades e diversidades enfrentadas pela empresa.</p>

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 3 – As tramas políticas emocionais na gênese de processos organizativos em uma organização circense

Autores: Josiane Silva de Oliveira e Neusa Rolita Cavedon

Ano da publicação: publicado em jan/ março de 2015

Argumento relevante: Ao considerarmos emoções e razão como imbricadas, estamos destacando para análises as experiências cotidianas da vida dos sujeitos e de seus locais de trabalho, porém articulando as decisões destes com base em seu contexto social de produção. Nesse ponto também reside um avanço teórico que discutimos, a capacidade de mobilização de diferentes espaços organizacionais em um processo de construção política que também se configura como emocional, consistindo nas articulações delineadoras da legitimidade das demandas organizacionais nas cidades. A dimensão política das emoções, ao ser desnaturalizada, possibilita compreender como as relações de poder, os conflitos ou os mecanismos de confronto, ainda que “silenciosos” ou velados, perpassam os processos e comportamentos organizacionais e a inscrição destas na sociedade.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 4 - O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede

Autores: Teresa Torres Coronas, Maria Arantezazu Vidal Blasco

Ano da publicação: 6 de outubro de 2016

Argumento relevante: Os resultados finais confirmam parcialmente a hipótese de pesquisa, com alguns componentes dos traços de IE (fatores de bem-estar e sociabilidade), mostrando uma correlação positiva e significativa com o comportamento em rede, as implicações gerenciais de nossos resultados relacionam-se com o fato de que duas dimensões do traço da inteligência emocional (bem-estar, sociabilidade) têm efeito positivo no comportamento proativo em rede entre empreendedores. Isso pode indicar empreendedores com pontuações mais altas.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 5 - OS TÍTULOS, AS EMOÇÕES E A UTOPIA

Autores: Jacques A. Wainberg

Ano da publicação: junho de 2015

Argumento relevante: Ao longo da existência e com a ajuda da imprensa a pessoa desenvolve crenças de como as coisas funcionam. Este conhecimento geral lhe permite estimar e avaliar de forma consciente ou inconsciente os efeitos de sua relação com ocorrências do seu ambiente. É neste momento que os seus sentimentos são acionados convertendo-se em emoções. Como mencionado, outros fatores também contribuem à ativação das emoções que se combinam para romper o silêncio que é imposto ao cidadão pela norma e pelos costumes sociais.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 6 - Desenvolvimento da afetividade, das emoções e dos sentimentos humanos no (e fora do) trabalho: uma questão de saúde coletiva e segurança pública

Autor: Anselmo Lima

Ano da publicação: 12 de agosto de 2014

Argumento relevante: É possível, assim, sem que se confundam, situar, em um mesmo plano e em uma mesma unidade dialógica indissolúvel, de um lado, a atividade, o pensamento e a afetividade humana e, de outro, as ações, os signos e as emoções-sentimentos que os realizam. Dessa forma, é na dinâmica da apropriação e (re)apropriação, isto é, da repetição com recriação dos instrumentos, que se pode situar a afetividade, as emoções e os sentimentos do ser humano no trabalho e mesmo fora dele. De fato, parece haver muito mais em jogo no processo de repetição e recriação de um trem, nas mãos dos condutores, do que se poderia a princípio suspeitar. Trata-se de questões, sobretudo de saúde coletiva desses trabalhadores e - se considerarmos que um trem transporta pessoas - também de segurança pública.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 7 - Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema

Autores: Anderson de Souza Sant'Anna, Marly Sorel Campos e Samir Lotfi

Ano da publicação: dezembro de 2012

Argumentos relevantes: As relações esperadas de um líder nesse atual contexto: capacidade de assumir responsabilidades; curiosidade; capacidade de lidar com erro; inspirar e criar uma visão compartilhada; credibilidade; otimismo e bom humor; capacidade de lidar com pessoas.

Como desafios à liderança no contexto atual: desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; construir, vivenciar e compartilhar, de modo a influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de lideranças.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 8 - Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público

Autores: Maria Aparecida Muniz Jorge Dias e Renata Simões Guimarães e Borges

Ano da publicação: abril de 2015

Argumento relevante: Pode-se inferir que a própria dinâmica das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados, reforça comportamentos por parte das equipes que demandam de seus líderes características do estilo de liderança transacional. Nesse sentido, os liderados acabam associando melhor a filosofia das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados que estabelecem mecanismos que atrelam o desempenho e recompensas.

Isto cria uma relação de troca entre líderes e liderados, com a finalidade de desenvolver as equipes.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 9 - As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança

Autores: Felipe João Bera de Azevedo Sobral e Rogério de Freitas Gimba

Ano da publicação: 22 de março de 2012

Argumento relevante: Há um forte predomínio nas abordagens sobre liderança enfatizando o sucesso organizacional essencialmente ao líder, negligenciando, muitas vezes, outro atuante nos resultados, os liderados. Compreender como se comportam e os sinais emitidos pelos subordinados, diante da postura e o direcionamento adotado pelo líder, pode indicar se as medidas estão sendo condizentes ou não para os objetivos organizacionais, sendo possível, entretanto, que se adotem medidas corretivas caso os resultados não sejam satisfatórios.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 10 - Pelo reencantamento da psicologia: em busca da positividade epistemológica da imaginação e emoção no desenvolvimento humano

Autores: Bader Burihan Sawaia e Daniele Nunes Henrique Silva

Ano da publicação: outubro de 2015

Argumento relevante: Completando um círculo dialético que se iniciou na visão de Angel Pino da entrada do homem na cultura e de seu desenvolvimento como homem humano, e volta ao ponto de partida, transformando-o em questão de liberdade. Esse processo mostra a potência reflexiva desse pensador e a sua contribuição fundamental para evitar desvios nas interpretações das ideias Vigotskianas. Ele marca a história da psicologia histórico-cultural e sócio-histórica como um revolucionário epistemológico, mas também como mestre revolucionário. Como mestre, lembramos, Pino foi um farol de ideias, iluminador, provocativo, um criador de ZDP. Suas supervisões podiam durar tardes intermináveis e avançar na noite, que não poupava aos alunos, orientandos e parceiros de ideias com sábias críticas, orientações precisas e apoio público. Como filósofo humanista não se cansava de alertar seus alunos, colegas e público em geral sobre os desafios éticos e políticos/ ideológicos que a contemporaneidade apresentava e como eles apareciam nos conceitos psicológicos. Era assim que ele procurava nos erguer à sua gigantesca altura. Era assim que nos preparava para o que estava adiante, sendo um pensador para além de seu tempo.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 11 - Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?

Autores: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Angeli Kishore, Germano Glufke Reis, Luciene Lopes Baptista, Carlos Alberto Freire Medeiros.

Ano da publicação: 6 de novembro de 2012

Argumento relevante: Os resultados desta pesquisa sugerem, por exemplo, que o desenvolvimento de gestores deve promover a intensificação de determinados comportamentos relacionados à liderança transformacional (em detrimento de determinados comportamentos relacionados à liderança transacional), caso o objetivo seja estimular culturas inovativas na região. Diante dos resultados encontrados, é possível inferir que alguns valores culturais podem ser influenciados por alguns componentes da liderança desempenhada pelos gestores.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 12 - Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im)possível?

Autores: Felipe Carvalho e Henrique Muzzio

Ano da publicação: 31 de dezembro de 2015

Argumentos relevantes: Vistos os fatores que compõem a liderança criativa, o clima, ideias próprias, a resiliência e a ativação em rede foram os que apresentaram uma visão mais coerente entre os entrevistados; e, inclusive, está mais alinhada ao que foi proposto para esse tipo de liderança. Observou-se que eles procuram criar um clima agradável em suas organizações. Os líderes procuraram fazer com que sua equipe esteja pronta para enfrentar problemas e se mostrem unidos para agirem quando surgir um obstáculo. No que tange às ideias próprias, há a preocupação em fazer com que sua equipe traga ideias novas, e incentiva isso de diversas maneiras, seja colocando essas pessoas em contato com outras, ou ainda, trazendo para perto delas novas experiências. E, em se tratando da ativação em rede, percebeu-se que os entrevistados incentivam o uso do networking por parte de sua equipe, para a resolução de problemas ou incremento de ideias.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 13 - Liderança e satisfação no esporte escolar: teste da hipótese da congruência do modelo multidimensional de liderança

Autores: Vinicius de Matos Rodrigues e Ana Alayde Werba Saldanha

Ano da publicação: setembro de 2016

Argumento relevante: A liderança é um fenômeno social complexo derivado das relações entre as pessoas e depende da interação dos fatores pessoais do líder, dos liderados e do contexto. Portanto, trata-se de um fenômeno interacional em que os comportamentos são aprendidos a partir da relação entre os membros do grupo e o ambiente.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 14 - A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações

Autores: Yára Lucia Mazziotti Bulgacov e Fabio Vizeu

Ano da publicação: julho de 2011

Argumento relevante: Esperamos que o trabalho realizado traga elementos teóricos para o processo de construção da legitimidade científica da emoção como importante elemento da pesquisa nas organizações e superação da concepção de pesquisador realista. Um pesquisador que, 'suspendendo' sua subjetividade, adota o sistema de linguagem formal ou matemática de descrição para apreender seu objeto com categorias preestabelecidas e idealizadas na busca de causas gerais, lida com a restrição de poder tratar apenas de fenômenos diretamente observáveis e com conexões imediatas.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Quadro 15 - Por que chamar o século vinte de o “século dos chefes”?

Autores: Yves Cohen

Ano da publicação: 23 de junho de 2015

Argumento relevante: O século vinte acentuou fortemente uma via contrária, como se todo grupo social, independentemente de qual fosse o tipo de agrupamento, não pudesse não ter o seu chefe. A psicologia social disse às multidões que elas tinham necessidade de mestres, de chefes, de condutores. Com exceção de alguns libertários, tal discurso foi retomado por todos, desde o campo político até os empreendedores e gerentes. Atualmente esse discurso é bem mais difícil de ser sustentado. O século vinte não teria efetivamente terminado? Não encontramos hoje em dia novamente o esforço para que não se criem chefes? Num certo número de países, as empresas buscam, como elas mesmas dizem, "esmagar as hierarquias", isto é, reduzir a quantidade de níveis hierárquicos. Mas são especialmente os movimentos sociais que experimentam novas formas de ação e de sociabilidade militante horizontal.

Fonte: Rede de Base de Dados Scielo Brasil

Em relação aos resultados encontrados nos trabalhos analisados pode-se chegar às seguintes conclusões. O líder tem poder de atrair e influenciar de forma positiva mentalidades e comportamentos, ajudando seus liderados a reconhecerem suas forças, e a enxergarem oportunidades em tudo o que fizerem dentro da organização, evitando muito o problema de afastamento de colaboradores em virtude de sobrecarga de trabalho e insatisfação. Verificou-se também que o líder, que é focado nas pessoas, também é focado nos resultados, pois esses resultados dependem destas e reforçar comportamentos positivos ajuda os indivíduos a crescerem e incumbir-se de novas responsabilidades.

Após as análises dos argumentos descritos anteriormente observou-se que os resultados obtidos nesta pesquisa, demonstraram a extrema importância da relação das emoções com o processo de liderança. Com base nos dados levantados neste trabalho pode-se afirmar que, “Pessoas são motivadas pelos seus próprios sonhos, são seres emocionais, e uma parte de ajudar alguém a alcançar seu sonho é entender o que motiva essa pessoa e o que a mobiliza.” (BOWMAN, 2016, p. 163-164). Sufocar as emoções é totalmente diferente de compreendê-las, porém podemos usá-las para a compreensão de diversas situações trazendo diversas vantagens com a constante modificação em benefício do indivíduo (HENDRIE, 1997).

É possível perceber que liderar levando em conta as emoções, é de fato motivador, tornando o ambiente de trabalho mais favorável a resultados positivos.

Goleman (1995) afirma que a emoção pode dar a verdadeira medida da inteligência humana, por esse motivo é necessário que líderes estimulem a emoção de seus liderados, atraindo, assim, seguidores e alcançando as metas almejadas.

Por primar pela relação sábia com seus subordinados, promovendo um melhor clima organizacional, os colaboradores enxergam o líder com admiração e lealdade respeitando suas diretrizes e se comportando de forma a elevarem suas performances além das expectativas (DIAS; BORGES *et al.* 2012; TOMEI; RICHE, 2016).

A pesquisa possibilitou identificar que a relação das emoções com o processo de liderança é motivadora e incentivam os colaboradores, atraindo-os de forma positiva para melhores resultados dentro das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto dos estudos e relatos dos autores, verificou-se a importância da pesquisa do tema proposto. Foi possível verificar os principais desafios e questões em torno das relações das emoções com os processos de liderança no ambiente de trabalho. Os resultados foram relevantes para auxiliar no conhecimento das relações entre líderes e liderados, dando uma nova visão ao processo de liderar com empatia e emoção. Líderes são grandes incentivadores tendo, portanto, o poder de desenvolver sua equipe para êxito nos resultados dentro do ambiente organizacional, motivando e dando uma determinada direção aos seus liderados, valorizando suas ideias ajudando-os a serem mais eficazes em suas funções.

Assim sendo, recomenda-se que em próximos estudos com a mesma perspectiva, sejam realizadas pesquisas que tenham como abordagem os temas: o líder como ser humano nas organizações, e os resultados positivos dessa liderança; e liderar com emoção e o coração não deixando de lado a razão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. M., SOUSA, D. A., NETO, O. C. M., LIMA, T. C. **Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas**. Belo Horizonte, v.19, n.4, p. 131- 146, out. 2014.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** 2012. 19 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.2012.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BEUREN, M. Ilse *et al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos contabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWMAN, Bob. **As Regras de Ouro: Dez segredos para se tornar um campeão na vida e nos negócios**. São Paulo: Benvirá, 2016 244 p.

BULGACOV, Yára Lucia Mazziotti; VIZEU, Fabio. **A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações**. 2010. 17 f. Curitiba, PR, Brasil. 2010.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas: o guia clássico definitivo para se relacionar com as pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CARVALHO, Felipe; MUZZIO, Henrique. **Economia Criativa e Liderança Criativa: uma Associação (IM) Possível?** 2015. 31 f. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

COHEN, Yves. Por Que Chamar o Século Vinte de o “**Século dos Chefes**”? 2015. 19 f. **sociologia&antropologia** | Rio de Janeiro, v.05.03: 963–981, dezembro, 2015.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. Ed. Bookman, São Paulo, 2005.

CORONAS, Teresa Torres; BLASCO, Maria Arantezazu Vidal. O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede. 2016. 18 f. Gestão de negócios Universitat Rovira i Virgili, Espanha, **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 63, p. 30-47 jan./mar. 2017.

CURY, Augusto. **O futuro da humanidade**: a emocionante história de um médico e um mendigo em busca de um mundo melhor. São Paulo: Arqueiro, 2005.

CURY, A. Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção. **In: o código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

CURY, Augusto. **Treinando a emoção para ser feliz**. Nunca a autoestima foi tão cultivada no solo da vida. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

DIAS, M. A., BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. 2015 **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan. /abr. 2015.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. 2015.22 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração) Universidade Federal de Minas Gerais Belo Horizonte, MG, Belo Horizonte 2015.

DORFMAN, P. Internacional e Liderança Transcultural. Em. **Manual para a internacional Management Research**. Cambridge: MA: Blackwell, 1996.

FRÉMONTIER- MURPHY, Camille. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: ATLAS, 2009.

GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLDACKER, Fabiano, **Desenvolvimento humano, liderança e gestão**: 50 textos para refletir, comentar e compartilhar. Blumenau, SC: nova literarte, 2016.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: sextante, 2004.

JONES, D. W. RUDD, R. D. Leadership transaccional, transformacional ou laissez-faire. Uma Avaliação dos Estilos de Liderança dos Líderes do Programa Acadêmico da Faculdade de Agricultura (Deans). **Anais da Conferência de Pesquisa AAE**, v.34, 2007.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LIMA, Anselmo. **Desenvolvimento da afetividade, das emoções e dos sentimentos humanos no (e fora do) trabalho**: uma questão de saúde coletiva e segurança pública. 2015. 8 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento de Letras. Pato Branco, PR, Brasil. 2015.

MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MONTALVÃO, A. **Técnicas de comunicação direção e liderança**: Tratado de psicologia empresarial. v. II. São Paulo: Novo horizonte, 1980.

NALIN, Rafael; CASSANDRE, Marcio Pascoal. **A Liderança em Tempos de Crise: A Confiança Entre Líderes e Liderados**. 2017. 16 f. Professor da disciplina de Administração de Recursos Humanos da Universidade Estadual de Maringá (Brasil). 2017.

OLIVEIRA, Josiane Silva de; AVEDON, Neusa Rolita. **As Tramas Políticas Emocionais na Gênese de Processos Organizativos em uma Organização Circense**. 2015. 18 f. Doutora em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

RODRIGUES, Vinicius de Matos; Saldanha, Ana Alayde Werba. Liderança e Satisfação no Esporte Escolar: Teste da Hipótese da Congruência do Modelo Multidimensional de Liderança. 2016. 15 f. **Psicologia: Ciência e Profissão** Jul/Set. 2016 v. 36 n°3, 653-667. Instituto Federal da Bahia, BA, Brasil. Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil. 2016.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? 2012. 29 f. Artigo (Mestrado em Administração) - **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2012.

SAWAIA, Bader Burihan; SILVA, Daniele Nunes Henrique. **Pelo Reencantamento da Psicologia: Em Busca da Positividade Epistemológica da Imaginação e da Emoção no Desenvolvimento Humano**. 2015. 18 f. Psicologia, Universidade Católica de

São Paulo (PUC-SP), Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, São Paulo, SP., Brasil. 2015.

SHINYASHIKI Roberto. **Sem medo de vencer**: São Paulo: Gente, 1993.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; GIMBA Rogério de Freitas. **As Prioridades Axiológicas do Líder Autêntico: um Estudo Sobre Valores e Liderança**. 2012. 26 f. UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. Walter Bataglia (Ed.), p. 96-121. 2012.

TOMEI, P. A., RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.19, n.1, p.108-125, jan./abr. 2016.

WAINBERG, Jacques A. **Os títulos, as emoções e a utopia**. 2015. 21 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Comunicação Social, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Porto Alegre – RS, Brasil. 2015.

WALLON, Henri. **Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil**. 23. ed. Rio de Janeiro: VOZES, 2011.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional**: no trabalho. Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: objetiva, 1997.

YULK, G. : **Liderança na organização** (New Gersy: Prentice-Hall, 1998).